

職場復帰支援におけるキャリア再形成に関する調査研究

(調査研究報告書 No.183) サマリー

【キーワード】

職場復帰支援 キャリア形成 企業 支援機関 精神疾患 発達障害 高次脳機能障害

【要約】

本調査研究は、①精神疾患(発達障害における二次障害を含む)及び高次脳機能障害により休職し、復職した社員に対する職場復帰支援実施機関による支援が社員のキャリア形成に与える影響、②企業や職場復帰支援実施機関の支援内容、③支援に対する復職した社員の受け止めやキャリア観の変化の3点を明らかにすることを目的とした。

本調査研究の結果から、精神疾患による休職者のキャリア形成支援においては、リワークプログラムが一定の役割を果たしているように見受けられた。また、高次脳機能障害者では、復職支援において障害に対する認識を深めることが、職場でのキャリアの継続を支える上で重要となると考えられる。

1 執筆担当（執筆順）

堂井 康宏（障害者職業総合センター障害者支援部門	統括研究員）	2024年度～2025年度
近藤 光徳（障害者職業総合センター障害者支援部門	主任研究員）	2025年度
浅賀 英彦（障害者職業総合センター障害者支援部門	主任研究員）	2023年度～2025年度
宮澤 史穂（障害者職業総合センター障害者支援部門	上席研究員）	2023年度～2025年度
知名 青子（障害者職業総合センター障害者支援部門	上席研究員）	2023年度～2025年度
八木 繁美（障害者職業総合センター障害者支援部門	上席研究員）	2024年度～2025年度

2 研究期間

2023年度～2025年度

3 報告書の構成

序 章

第1章 支援機関調査

第2章 企業調査

第3章 復職した社員へのインタビュー調査

第4章 総括

巻末資料

4 調査研究の背景と目的

2022年に改正され、2023年4月から施行された改正「障害者の雇用の促進等に関する法律」では、雇用の質の向上を目的に、キャリア形成支援を含む適正な雇用管理をより一層積極的に行うことが事業主に対し求められている。休職した精神障害者の職場復帰支援はその一環であり、本人のキャリア形成と安定した職業生活に重要な役割を果たすものである。しかし、厚生労働省の調査では、職場復帰における支援（職場復帰支援プログラムの策定を含む）の取組を実施している事業所は全体で23.1%にとどまっている。こうした中、障害者職業総合センター職業センターで開発されたリワークプログラムやジョブデザイン・サポートプログラムを活用した支援が全国の地域障害者職業センター（以下「地域センター」という。）で行われている。本調査研究では、そのより効果的な支援体制構築に資するよう、精神疾患（発達障害における二次障害を含む）や高次脳機能障害による休職を経て復職した社員に対する職場復帰支援がキャリア形成に与える影響を調査し、職場復帰支援実施機関や企業の支援内容、職場復帰した社員（以下「復職した社員」という。）の受け止めやキャリア観の変化を明らかにすることとした。

なお、本調査研究では「キャリア」を『個人が生涯にわたって仕事や社会とどのように向き合い、どのようにかかわっていくのかということ。ライフキャリア』を意味する」と定義し、リワーク支援等を活用して復職した社員のキャリア観（仕事観・やりがい・人生・興味といった自身の価値観）の振り返りを「キャリアの見つめ直し」と表現することとした。

5 調査研究の方法

(1) 支援機関調査

職場復帰支援実施機関による復職支援の実態及び支援が復職した社員の「キャリアの見つめ直し」に与えた影響について明らかにするため、アンケート調査とヒアリング調査を実施した。

(2) 企業調査

地域センターのリワーク支援や、リハビリテーションセンターにおける復職支援を利用して復職を果たした社員が在籍する企業における、当該復職した社員に対する企業のキャリア形成支援を明らかにするため、アンケート調査及びインタビュー調査を実施した。

(3) 復職した社員へのインタビュー調査

復職した社員のキャリア観の変化やその変化に影響を与えた要因、企業や支援機関による取組に対する受け止めの実態を明らかにするため、インタビュー調査を実施した。

6 調査研究の内容

(1) 支援機関調査

ア アンケート調査

医療機関調査では、「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた支援として、「自己洞察」、「症状自己管理」が高い割合で見られ、自己理解、疾病理解を進めることがキャリアの見つめ直しにつながることを示唆された。支援以外でのキャリアの見つめ直しに影響を与えた事柄、キャリアの見つめ直しに関する事例からは、「自己洞察」、「症状自己管理」に加え、「コミュニケーション」が影響を与えていることが分かった。また、地域センター調査においても、キャリアの見つめ直しに影響があった支援として、「キャリア支援」、「障害特性支援」が高い割合で挙げられており、疾病理解や自己洞察を深めることがキャリアの見つめ直しに影響を与えていることが示唆された。

地域センター調査では、キャリアの見つめ直しに影響を与えた支援として「基礎体力支援」(41.7%)が挙げられた。一見、キャリアと直接関係しないように見えるが、この内容には、生活リズム表を活用した生活管理が含まれている。復職後の職業生活では、睡眠や食生活など生活リズムの安定が重要であり、長時間の残業等による生活リズムの乱れがメンタル不調の要因となる場合がある。そのため、今までの働き方を振り返り、キャリアを見直す上でこの支援が必要であり、影響を与えた支援として挙げられたと推測される。

イ ヒアリング調査

ヒアリング調査では、医療機関、地域センター、EAP機関、リハビリテーション機関における復職支援事例を通じて、「キャリアの見つめ直し」に関する支援の実態を明らかにした。各事例とも個別の障害特性や職業経験、価値観に応じた支援を展開しており、それらの支援活動が「キャリアの見つめ直し」に繋がる可能性があると考えられた。

障害種類別にみると、精神疾患のある者では、支援を通じて従来の職業観や働き方に対する価値観が変容する様子が確認された。発達障害のある者では支援を通じて、障害を開示する方

向への思考の転換や自己肯定感の向上が働き方の変化につながっていた。高次脳機能障害のある者では、障害の影響により自身の状態を認識することが難しい場合があることから、リハビリ出勤などの体験を通じて現実的な業務内容への納得感を形成する過程が重視されていた。

(2) 企業調査

ア アンケート調査（企業による復職支援とキャリア形成の取組の実際）

復職した社員に対しては「産業保健スタッフ、管理部門、従業員所属部署等」が連携して対応しており、休職に至るまでの働きかけでは、「取得可能な休職期間や休業補償、復職に関する情報（傷病手当金などの経済的な保障・休業の最長期間）等について説明した」や「産業医相談を勧める、受診を促す」が多く、休職期間中の働きかけでは「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等の会社の担当者と休職期間中も定期的に接触する機会を設けた」や「ご本人にリワーク支援や復職デイクア等外部の支援の活用を勧めた」、「職場復帰後の配慮事項や周囲の協力について、現場の理解を求めた」などが多かった。

また、企業が復職した社員へ実施した働きかけのうち、特段効果的とされたものとしては、休職に至るまでの期間では「産業医相談を勧める、受診を促す」が、復職準備期間中では「ご本人にリワーク支援や復職デイクア等外部の支援の活用を勧めた」がそれぞれ多く挙げられた。復職後の配慮では、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定」が実施率、特段効果的とされた割合のいずれも高かった。

復職後の配慮内容の見直しについては、「雇用管理」、「作業環境」のカテゴリで、配慮継続の選択率が半数を上回る項目が多数であった。

キャリア形成を支える取組について項目ごとの実施率をみると、復職した社員において最も多いのは「定期面談、1 on 1 ミーティング」であり、次いで「目標管理制度」、「スキルアップ研修」となった。一般社員でも同様の項目が高い実施率であった。一方で、これらの項目については、復職した社員への取組割合が一般社員より低かった。

イ インタビュー調査

復職した社員に対する休職から復職後に至るまでのキャリア形成に係る働きかけや配慮の詳細を把握し、13社について調査結果を報告した（表）。

(7) キャリア形成体制

全ての企業において、人材育成を図る視点で、各種研修制度や目標管理制度が整備されていた。また、一般社員と復職した社員に対するキャリア形成の仕組みに制度上の差異はなく、同様の研修制度や目標管理制度が適用されていた。

(イ) 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職・復職に際しては、進め方に違いがあるものの、人事、直属の上司、産業保健スタッフが連携し、復職前後に面談や情報共有を行っていた。具体的には、健康相談室が社員と人事の間の「ワンクッション」として機能し、キャリアコンサルタント資格を持つ人事担当者が本人の考えを丁寧に聞き取り、業務への反映を図っている事例が見られた。また、復職後には定期面談やキャリアミーティングが比較的密に行われていた。企業が外部支援機関の活用としてリ

ワーク支援を利用する目的は、休職に至った要因を整理することや自身を客観視して整理すること等を通じて、キャリアの見直しを促進することを期待してのものであった。

表 調査対象企業一覧

基礎情報				職場復帰	障害種類
企業名	産業分類	企業規模	インタビュー回答者	社員事例	
A社	電気・ガス・熱供給・水道業	大企業	保健師	若手社員	精神疾患/発達障害特性
B社	製造業	大企業	人事部担当者/看護師	中堅社員	精神疾患
C社	製造業	大企業	人事部長	中堅社員	高次脳機能障害
D社	製造業	大企業	保健師	非管理職	精神疾患
E社	金融業、保険業	大企業	専属産業医/保健師	中堅社員	精神疾患
F社	製造業	大企業	人事部長	管理職（ラインなし）	メンニエール病、精神疾患
G社	サービス業他に分類されないもの	大企業	人事部健康推進部	管理職	高次脳機能障害
H社	建設業	大企業	保健師	管理職	精神疾患
I社	製造業	大企業	人事部健康推進部	若手社員	精神疾患
J社	製造業	大企業	製造部課長	若手社員	高次脳機能障害
K社	製造業	中企業	総務課	中堅社員	精神疾患
L社	製造業	中企業	総務経理部	中堅社員	精神疾患
M社	製造業	中企業	総務部課長	管理職	精神疾患

(ウ) 復職支援の実際（キャリア関連）

アンケート調査では、復職後の配慮として「上司・産業保健スタッフ・人事担当者との定期的な話し合い」が86.1%の企業で実施され、特に効果的と評価された。こうした場合は単なる状況確認にとどまらず、症状の安定と職位・職責のギャップを調整する機能を果たしているものと思われた。また、配属先や部署の変更は13社中11社で行われ、本人の経験を活かせる部署への異動が重視されていた。職務内容の変更も障害特性に応じた柔軟な対応がなされていた。さらに、降格事例も一部で見られ、本人の意向に留意しつつ責任軽減や本人の状態に応じた職位調整が行われていた。

(エ) キャリア形成支援に対する企業の課題意識

企業担当者からは、精神疾患に関して「目標管理制度の評価の難しさ」、「再発リスクとキャリア形成のバランス」、「個人差への対応」が課題として挙げられた。高次脳機能障害では「適性の見極め」、「企業の期待と現状の乖離」が指摘された。産業保健スタッフからは「障害特性とキャリアアップの判断」、「社員への寄り添い」、「復帰後キャリア形成支援の複雑性」、「メンタル不調の予防対策」が課題として示された。

本調査から、企業における復職した社員のキャリア形成支援には、制度面と個別対応の両面が存在することが明らかとなった。一般社員と復職した社員に対するキャリア形成制度に差異は見られず、研修や目標管理制度は共通して適用されていた。一方で、復職後の支援は個別対応が中心であり、産業保健スタッフ、人事、上司が連携し、面談や業務調整を通じて本人の状態に応じた支援が行われていた。特に、復職直後には業務量や職務内容の調整が重視されていた。

また、今回の調査対象企業は全てリワーク支援を復職前に活用していたが、そのプログラムの中では、精神疾患のある社員を中心に、自己理解やキャリアの見つめ直しを促す取組が実施され、その後の復帰に備えている事例も見られた。一方で、対象事例は限られるが、発達障害

の特性や高次脳機能障害のある社員については、企業のキャリア形成方針と本人の特性との調整の困難性が指摘され、適性を見極めや職務設定に苦慮する声も聞かれた。

復職支援の中で行われる業務調整や面談は、社員本人の希望や主体性を尊重する姿勢が顕著であり、本人の意向を丁寧に聴取し、それをキャリア形成支援に反映させる取組が多く見られた。こうした支援は、復職後の安定した就業がキャリア形成支援の出発点となるとともに、その後の自律的なキャリア構築を促す上で重要な取組になっているものと考えられる。

(3) 復職した社員へのインタビュー調査

ア キャリア観の変化と、その変化に影響を与えたこと

(7) 精神疾患による休職者

全体で9名のうち30歳代以上の8名と20歳代の1名では、キャリア観の変化の方向性と、その方向性に影響を与えたことが異なっていた。

30歳代以上の8名は、地域センターのリワーク支援の影響等により、健康や人間関係、コミュニケーションを重視する働き方や生き方、仕事での成功よりも生活の充実や心の安定を優先する考え方への変化に言及していた。具体的に影響を受けた支援内容を挙げていたのは8名中4名であり、うち、キャリア講習が3名、アサーションが2名だった。また、40歳代以上の7名は、キャリアに対する考え方について変わらない思いもあることが明らかとなった。

20歳代の1名は、部署異動と上司の存在により、お金を稼ぐためには仕方がないというやらされ感から、仕事に関する知識や技術を身に着けたいというお金以外の価値を見出しつつあった。

(4) 高次脳機能障害による休職者

3名全員が、病気をきっかけに、自身が考えたことや家族の言葉が影響し、休職期間を経て仕事を中心とした生き方から、健康や家族を優先する価値観へと変化していた。1名には、リハビリを通じて、他社の考え方や制度などを知ったことも影響を与えていた。人生における仕事の優先度が低くなった一方で、3名それぞれが、会社に貢献したい、役に立ちたいという思いを語っていた。

イ 企業による取組の受け止め方

(7) 精神疾患による休職者について

9名全員が休職期間中に定期的に企業と面談をし、復職前の面談で、復職部署や職務内容、配慮事項等について希望を伝える機会があった。8名については、復職後の職場環境が本人の希望に沿ったものであり、復職後の部署や職務、配慮事項に対し肯定的に受け止めていた。企業へのアンケート調査（第2章）の結果では、8名の所属企業から、復職時の部署異動や職務内容の変更、業務負荷の調整が当該社員にとって効果的であったとの回答を得ており、復職した社員の希望を反映した配慮事項の調整は、企業の立場からみても適切であったと考えられた。

また8名のうち5名が、上司の理解やコミュニケーションの取りやすさについて、3名が同僚とのコミュニケーションの取りやすさについて言及をしていた。さらに、3名が、休職前と復職後で、働き方改革など部署全体の取組により、コミュニケーションの取りやすさや効率化を意識した仕事の進め方などの職場環境が大きく変化をしたことに言及をしていた。

企業へのアンケート調査（第2章）の結果では、「休職期間中に定期的に接触する場を設ける」、「現場への理解を求める」という配慮を全ての事業所が実施していた。これらのことから、リワーク支援における復職前の定期的な面談により、企業が休職社員の状態やニーズを把握したことが、当該社員が必要とする配慮事項の調整や上司・同僚によるサポートにつながり、企業によっては、組織の働き方改革やメンタルヘルスへの取組との相乗効果で、復職した社員の肯定的な受け止めに影響したと考えられる。

（イ）高次脳機能障害による休職者

復職後1年が経過した2名は、それぞれ復職後の職務内容や周囲の態度に不安や葛藤を抱いていた時期があったが、インタビュー調査時点では、所属部署や職務内容に対し肯定的に受け止めていた。休職期間中の支援機関での取組を通じ、自身の障害に対する認識を深め、自身の状況について企業に対する伝え方を身につけていたことが、不安や葛藤を抱えたときに、企業に対し自身の状態を伝えるという行動の土台となったのではないかと考えられる。また、その行動が、復職後の職場において上司や産業保健スタッフ、人事担当者など、それぞれを支える存在につながり、企業が部署異動や人事との面談など組織として対応したことが、復職した社員の肯定的な受け止めにつながったのではないかと考えられる。

（4）総括

本調査研究では、精神疾患による休職者のキャリア形成支援において、リワークプログラムが一定の役割を果たしているように見受けられた。支援者に対するヒアリング調査では、復職にあたり支援機関を介した企業との調整を行っている事例も見られ、障害特性に応じた専門的助言を行えるという支援機関の特性が活用されていた。企業側では、復職前の相談、復職時の調整、復職後の定期面談が実施され、特に面談は体調や職務のとらえ方等を本人自身が語ることによって、キャリアについて自ら思考する機会にもなっていた。

高次脳機能障害により休職した社員については、職位に応じたキャリアを形成するという視点では、障害の影響を踏まえた職務内容の設定に難しさがあるものの、復職した社員が自身の状況を企業に伝えることが周囲のサポートにつながっていたことから、復職支援において障害に対する認識を深めることが、職場でのキャリアの継続を支える上で重要となるであろう。

本調査研究の意義は、支援者視点でのキャリアの見つめ直しの取組とその効果、企業の対応とそれに対する復職した社員の受け止めについて整理できた点にある。他方、インタビュー調査の対象者数が十分でなく、属性別や企業規模・業態別の差異などの傾向は検証できなかった。さらに、調査の対象が産業保健スタッフや復職対応の役職員中心となり、企業全体の方針等もそれらの者の視点に限られることとなった。調査対象と調査方法を工夫した上で、今後も事例収集を継続していくことが重要である。

7 関連する研究成果物

- ・職場復帰支援の実態等に関する調査研究，調査研究報告書 No. 156，2021